

## Trabajo de Final de Máster



Máster Universitario en Psicología del Trabajo,  
de las Organizaciones y de los Recursos Humanos.

### Tecnoestrés en las Organizaciones Modelo positivo de Intervención

**Autora: M<sup>a</sup> Teresa Vázquez Resino**

**Directora del Máster: Marisa Salanova Soria**

**Tutora: Eva Ferrando Daufí**

**Fecha de lectura: Julio 2.018**

*No olvidemos que las pequeñas emociones  
son los grandes capitanes de nuestras vidas  
y las obedecemos sin darnos cuenta*

Vicent Van Gogh.

“A todos los profesores de esta Universidad y en especial a mi  
Directora de trabajo Dña. Eva Ferrando, que con tanta ilusión han  
hecho de este Máster una experiencia inolvidable”

“A mi esposo, padres y hermanas por su paciencia y comprensión, sabiendo estar en mis  
ausencias y sobre todo a mi hijo Alejandro, por prestarme su tiempo y atención y no dejar de  
enseñarme cada día con su alegría e ilusión.”

*El aprendizaje es experiencia,  
todo lo demás es información.*  
Albert Einstein

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objeto establecer un programa de intervención primaria en una organización, fomentando las herramientas de afrontamiento como son la inteligencia emocional y la autoeficacia personal, elementos claves para los empleados y empleadas al desarrollar su trabajo en el ámbito de la tecnología y la información.

En la primera parte de este trabajo, se realizará una revisión del concepto de tecnoestrés, posteriormente y tras un “análisis correlacional” se procederá a relacionar los efectos psicosociales negativos que produce el tecnoestrés con los recursos positivos que pueden llevar al empleado a un mayor bienestar, reflejándose en un programa organizacional.

No se deben obviar en este resumen los desajustes negativos que produce el tecnoestrés: el aprendizaje continuo, la sobreabundancia de información, emociones negativas de impotencia o rabia que producen en la persona estados de ansiedad y percepciones de agotamiento, está en nuestra mano como psicólogos y psicólogas disponer de recursos y poder facilitarlos con el objetivo claro de incrementar y potenciar un mayor bienestar.

## ABSTRACT

The objective of this work is to establish a program of primary intervention in an organization, fostering coping tools such as emotional intelligence and personal self-efficacy, key elements for employees when developing their work in the field of technology and information. ..

In the first part of this work, a review of the concept of techno-stress will be made, and after a "correlational analysis" will proceed to relate the negative psychosocial effects produced by the techno-stress with positive resources that can lead the employee to greater well-being, reflected in an organizational program.

We can not, nor should we ignore in this summary the negative imbalances produced by the technoestrés: the continuous learning, the overabundance of information, negative emotions of impotence or rage produce in the person states of anxiety and perceptions of exhaustion, is in our hands as psychologists to have resources and be able to provide them with the clear objective of increasing and promoting greater wellness.

## PALABRAS CLAVE

Tecnoestrés, autoeficacia, inteligencia emocional.

## KEYWORDS

Tecnoestrés, self-efficacy, emotional intelligence.

## **INDICE**

<b>1.- INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2.- OBJETIVOS.</b>	
<b>2.1.- OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>5</b>
<b>3.- METODOLOGÍA.</b>	
<b>3.1.- MÉTODO. ....</b>	<b>6</b>
<b>3.2.- PROCEDIMIENTO. ESTUDIO DE CASO.....</b>	<b>14</b>
<b>4.- PROGRAMA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>5.- PRESUPUESTO. VIABILIDAD DEL PROYECTO.....</b>	<b>26</b>
<b>6.- RESULTADOS ESPERADOS. ....</b>	<b>27</b>
<b>7.- VALORACIÓN COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL MÁSTER.....</b>	<b>27</b>
<b>8.- CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>30</b>
<b>Hacia un modelo saludable de organización.</b>	
<b>9.- BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>31</b>
<b>10.- ANEXOS .....</b>	<b>36</b>

## 1.- INTRODUCCIÓN

Es indudable que vivimos y desarrollamos nuestras conductas, inmersos en el mundo de la globalización, de la innovación y que la tecnología avanza más rápidamente que la adaptación de nuestras propias habilidades, actitudes y aptitudes a las mismas. Las nuevas tecnologías actualmente dirigen nuestras vidas, incluso de una manera inconsciente, provocando en algunos casos malestar y llegando en ocasiones a sobrecargarnos de información que no sabemos muy bien gestionar provocando el llamado síndrome del estrés tecnológico o **“tecnoestrés”**. Dicha realidad queda palpable cuando las personas no son “nativos digitales” sino que tienen que adquirir y desarrollar competencias de adaptación a las mismas, fomentando sus estrategias de afrontamiento y control provocando con ello ansiedad, angustia y por ende disfunciones emocionales asociadas y percepciones negativas de “autoeficacia”.

Isaac Asimov, ya en 1964, nos indicaba que la sociedad actual estaría sobrecargada de información y la robótica y domótica harían su aparición, controlando nuestras vidas y aunque no tuvo en cuenta la importancia y el desarrollo vertiginoso de internet, sí que vaticinó un “mundo actual” rodeado de pantallas. (Diario “El Mundo”, 2014). Somos observadores de una revolución silenciosa pero con unos datos de personal afectado alarmante. Una encuesta de la Empresa Samsung Electronic revelaba que el 65% de 1500 directivos responsables de tecnologías de información se sienten estresados regularmente a causa de sus equipos informáticos. Un informe de la Empresa *Pandal Labs* aseguraba que el 63% de los usuarios afirmaba que las incidencias en el funcionamiento de los sistemas informáticos generan estrés ([www.diariodirecto.com](http://www.diariodirecto.com). 27 de abril de 2010).

Con este “telón de fondo”, se puede utilizar el término “tecnoestrés”, en relación a *“la experiencia de estrés específico derivado de la introducción y uso/abuso de tecnologías en el trabajo”* (Llorens, Salanova y Ventura, 2011). Este problema está recibiendo gran interés actualmente por las consecuencias negativas que origina, no sólo a nivel organizacional, sino a nivel familiar y social, ya que según Stoney Brooks (2015), *“aunque los individuos pueden mantener una diferencia cognitiva entre la vida profesional y la vida personal, estos dos aspectos forman un todo del completo individuo”*, por ello y parafraseando a este autor se pretende estudiar este problema desde una perspectiva holística en la persona: integrando cogniciones, emociones y conductas.

## **2.- OBJETIVOS**

### **2.1.- Objetivo General**

El objetivo de este trabajo es presentar un programa efectivo para la gestión del tecnoestrés en una organización, tras el análisis y estudio correlacional en la misma.

### **2.2.- Objetivos Específicos.**

- .- Realizar una revisión teórica del concepto.
- .- Realizar un estudio correlacional que justifique la inteligencia emocional y la autoeficacia como estrategias de afrontamiento al tecnoestrés en una organización.
- .- Mejorar la gestión del tecnoestrés en una organización, mediante la elección de un programa de prevención en intervención primaria.
- .- Analizar las competencias adquiridas tras la realización del máster y desarrollo del trabajo que nos ocupa.

## **3.- METODOLOGÍA.**

### **3.1.- MÉTODO.**

#### **.- El tecnoestrés como riesgo psicosocial. Conceptualización, variables y modelos.**

A la hora de plantearme el objetivo y desarrollo del trabajo, no tuve ninguna duda en la motivación, tanto intrínseca como extrínseca subyacente, en principio mi formación académica como psicóloga, graduado social y técnico de prevención, me hacen conferir el concepto de tecnoestrés como un riesgo psicosocial actual, mi experiencia laboral con más de 20 años de experiencia tras pantallas de ordenadores y manejo de tecnología, han producido y producen una percepción de ineficacia en su manejo, llegando a desarrollar en muchas ocasiones sintomatología de malestar emocional, cognitivo y altamente estresante.

Es tras realizar mis estudios complementarios en inteligencia emocional y psicología positiva y revisar de una manera exhaustiva la bibliografía sobre el tema, apoyándome fundamentalmente en el libro de "Guías de intervención: Tecnoestrés", escrito por Llorens, Salanova y Ventura (2011), lo que me anima a comenzar este trabajo donde se intenta aunar un aspecto de valoración analítica, con otro aspecto más dirigido a la implementación de un programa organizacional y positivo, siempre teniendo como referente mi Organización.

Rodeada de complejidad ante las poquitas hojas que limitan el trabajo, la Universidad Jaume I, me da esta oportunidad en este segundo año de Máster, de implicarme en el análisis de este concepto, sus efectos y la manera de intervenir de una manera positiva, con todo lo que me ha enseñado, con todo lo que he aprendido, "todo un reto" y por ello lo primero que me planteé es: ¿Es el tenoestrés un riesgo psicosocial? El primer mes, tras definir el concepto y

antes de mi primera tutoría con mi Directora de Trabajo, había seleccionado la bibliografía y tras su revisión y lectura, paso a continuación a exponer las características más relevantes sobre la misma y en la que asentamos el análisis posterior y correspondiente programa.

Lo que he aprendido durante el Máster es que el tecnoestrés es el resultado de un proceso perceptivo de desajuste entre demandas y recursos disponibles y caracterizado por dos dimensiones centrales: 1) síntomas afectivos o ansiedad relacionada con el alto nivel de activación psicofisiológica del organismo y 2) el desarrollo de actitudes negativas hacia la TICs (Salanova, Llorens, Cifré y Nogareda, en prensa). José M<sup>a</sup> Martínez Selva en su libro Tecnoestrés (2011), nos viene a advertir que los inconvenientes generados por las nuevas tecnologías son muy variados, nos intentan alentar con los beneficios de las mismas, pero realmente los derivados de la sobrecarga de información, la pérdida progresiva en cantidad y calidad de las relaciones personales o la prolongación indefinida de la jornada laboral, intensificación de factores de estrés ya existentes, pueden ser algunos que formen parte de esta palabra: tecnoestrés. Es decir que **el tecnoestrés es el resultado del profundo cambio que las nuevas tecnologías provocan en la manera de vivir y trabajar las personas, por ello es indudable que es un riesgo psicosocial nuevo**, derivado de los cambios tecnológicos, y emergente por los cambios que provocan actualmente en la sociedad, organizaciones y trabajadores dentro de las mismas.

Como dije en la introducción con estos antecedentes, se genera una necesidad de tratar el tecnoestrés como un “daño psicosocial”, susceptible de ser evaluado y poderse prevenir para evitar riesgos y efectos negativos de su impacto en las empresas y los trabajadores (Salanova, Llorens, Cifré, 1999 citado en Salanova, 2007). El segundo aspecto que me planteo en el desarrollo de esta metodología es ¿Qué produce que unas personas, ante la misma situación, sufran tecnoestrés y otras no? Partiendo de la explicación anterior, son las altas demandas laborales relacionadas con las TICs, así como la falta de recursos tecnológicos, sociales, personales y emocionales relacionados con los mismos, las principales variables de desarrollo del tecnoestrés. (Figura 1)

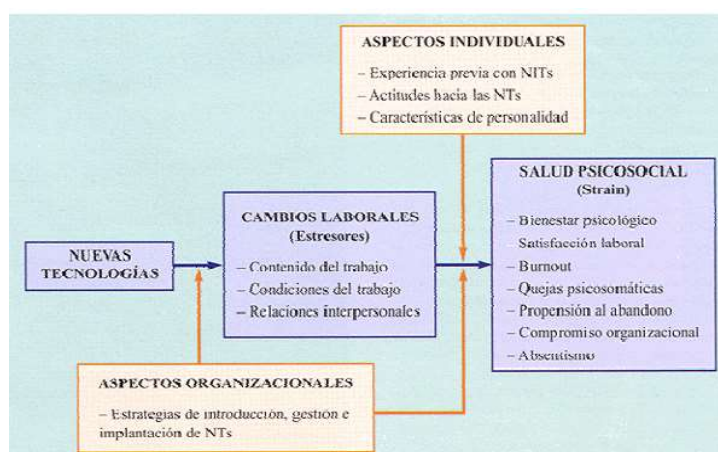


Figura 1.- Proceso de tecnoestrés. Fuente: Salanova y Cifré (1999)



Definido el concepto, sus riesgos y las variables implicadas, podemos afirmar que **las demandas laborales** son aspectos físicos, sociales y organizacionales del trabajo con TICs que requieren un esfuerzo sostenido y están asociados a ciertos costes fisiológicos y psicológicos (por ejemplo: la ansiedad). Son demandas entre otras, la sobrecarga del trabajo, la rutina del trabajo y el conflicto de rol. La sobrecarga de información, tanto cuantitativa como cualitativa forma parte también de estas demanda **y los recursos laborales**, son entre otros, el nivel de autonomía en el trabajo, autoeficacia, el *feedback* o retroalimentación sobre las tareas realizadas con las TICs, el clima de apoyo social por parte de los compañeros y por supuesto, el desarrollo de inteligencia emocional ante el diseño de su uso y eficacia en el mismo.

El tecnoestrés se puede englobar en tres grupos: tecno ansiedad, tecno fatiga y tecno adicción.

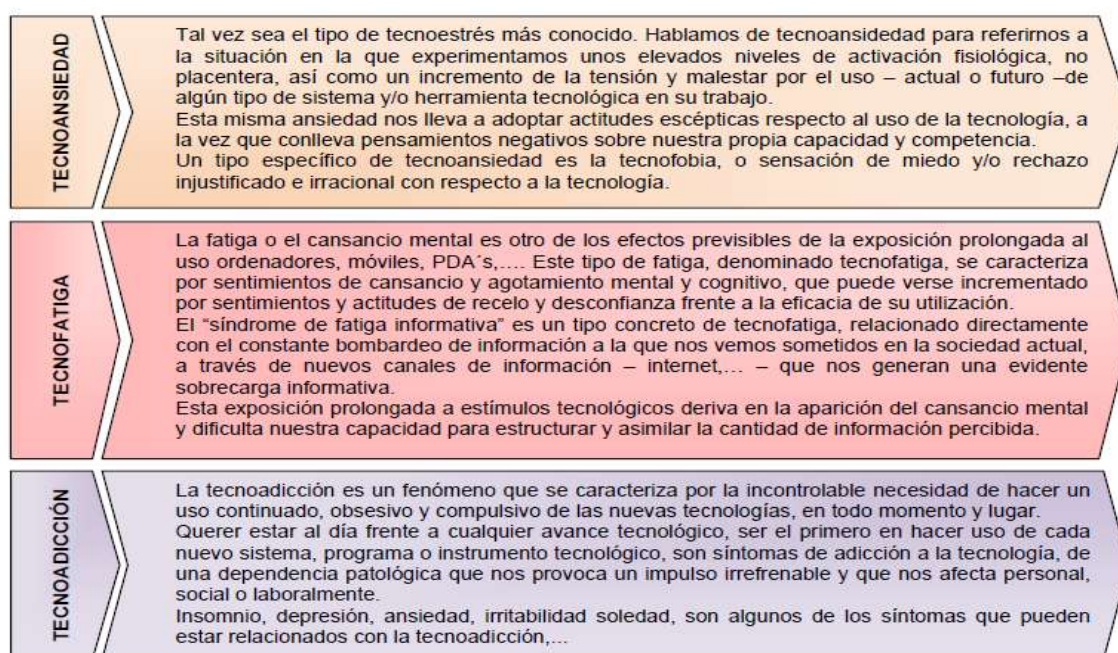


Figura 2.- Tipos de tecnoestrés. Fuente: Observatorio Permanente de Riesgos Psicosociales (s/f)

En este trabajo nos centraremos en los dos primeros grupos, el primero: la tecno ansiedad, por las implicaciones de ansiedad y malestar emocional que conllevan en la persona los estresores diarios derivados de ese desempeño tecnológico y que llevados al extremo de tangencialidad pueden desembocar en fobia tecnológica, pero es justo afirmar una vez más, que el grado de resiliencia de las personas ante esa ansiedad generada, no es la misma (Jung et al., 2012). Por otro lado, la tecno fatiga o "síndrome de fatiga informativa", concepto eminentemente emergente y actual, derivado de la sobrecarga informativa y de la falta de control e incapacidad del empleado al intentar estructurar esa información percibida y generada en el ámbito tecnológico. Aunque observamos que el primer grupo se vincula con factores emocionales, el segundo tiene un carácter más cognitivo, pero ambas tipologías se relacionan con factores de riesgo psicosocial.

Me parece importante resaltar de manera breve, los modelos explicativos del tecnoestrés, los cuales se basan en cinco procesos complementarios.



El modelo de **estrés y coping** (Lazarus y Folkman, 1984) explica que el tecnoestrés se produce cuando el trabajador realiza una valoración negativa y percibe que no posee las estrategias de coping para afrontar la situación, haciendo referencia al coping a esas estrategias de afrontamiento o “esfuerzos cognitivos” que hacen detener o prevenir el tecnoestrés.

El modelo de **ajuste persona-ambiente** (Edwards, 2008), el tecnoestrés se produce cuando existe un desajuste (ya sea real o no) entre las características del trabajador que va a usar esa tecnología y del contexto tecnológico. Ante esa situación, si el desajuste es subjetivo la persona pone en marcha mecanismos de defensa que consisten en realizar “distorsiones cognitivas” de la persona o del ambiente, como pueden ser la represión, proyección o negación. Si el desajuste es objetivo la persona pone en marcha estrategias de *coping*, con el fin de modificar sus características personales (realizando cursos específicos) o modificar el contexto (por ejemplo, negociar con el coordinador de planta el ritmo del uso de las tecnologías para ese puesto). Las críticas de este modelo se relacionan con la evaluación del ajuste.

**El modelo vitamínico** asociado a la tecnología (Warr, 1987), permite estudiar el tecnoestrés atendiendo a los efectos que la sobre o baja estimulación tienen sobre la salud psicosocial. De esta manera en una situación de tecnoestrés una persona experimentaría menos placer y más activación, que en otra situación en la cual siente gran placer realizando una tarea que le gusta mucho y en la que ponga más energía.

**El modelo conceptual** (Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan y Tu, 2008), se produce y explica el tecnoestrés por la existencia de creadores del tecnoestrés (equivalentes a los “estresores” en los modelos transaccionales) y una falta de inhibidores, que equivalen a los factores situacionales de los modelos transaccionales y que hacen referencia a los mecanismos organizacionales que tienen el potencial de reducir los efectos del tecnoestrés.

**Los modelos de Demandas de Recursos.** Son los que más repercusión tienen en la actualidad, como ya hemos indicado con anterioridad, ya que son los que mejor describen, explican y predicen la salud psicosocial. Basados en un foco transaccional de desequilibrio entre demandas-recursos para explicar el tecnoestrés.

Dentro de estos modelos prevalecen tres modelos característicos que son:

**.- El Modelo de demandas-control (MDC;** Karasek, 1979), es el más sencillo pero a la vez más influyente. En base a este modelo se explica el tecnoestrés en función de una combinación simple entre dos elementos: demandas tecnológicas y control del usuario sobre la tecnología. Otro elemento que se asoció tiempo después a este modelo es el del apoyo social (Johnson y Hall, 1988), ya que las altas demandas tecnológicas que se producen, derivan en muchas ocasiones por no tener a una persona experta en tecnologías que pueda ayudar a solucionar el problema planteado).

**.- El Modelo de demandas-recursos (MDR),** es un modelo simple y comprensivo de la salud ocupacional, se trata de una extensión del MDC, que predice que independientemente del tipo de ocupación y contexto, las características del ambiente de trabajo, en relación al uso

de las tecnologías, puede tener consecuencias sobre la salud psicosocial. Estas características son dos: demandas y recursos tecnológicos. (Demerouti, Bakker, Nachreiner y Sahufeli, 2001). El tecnoestrés en base a este modelo se produce cuando existan altas demandas y bajos recursos tecnológicos.

**.- El Modelo Espiral de la salud ocupacional** (MESO; Salanova, Cifré, Martínez y Llorens 2007a), **explica el tecnoestrés por la falta de autoeficacia asociada a la tecnología**, es decir una falta de recursos personales que genera la percepción de demandas y falta de recursos tecnológicos. Está basado en la concepción de la salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que asume la salud no solo como ausencia de enfermedad, sino un estado completo de bienestar tanto físico, psicológico y emocional. De esta manera estudiamos la salud psicosocial de una manera íntegra, no sólo de una manera negativa como en el caso del tecnoestrés, sino también positiva considerando el bienestar, como en el caso de que una persona experimente *tecnoflow*. Además, amplía el tipo de demandas y recursos, desde un nivel organizacional y social: nivel y tipos de tarea, a un ámbito más extra organizacional.

La novedad e importancia de este modelo radica en revelar el “poder” de los recursos personales como factor de afrontamiento al malestar psicosocial generado en la Organización, lo que conlleva a desarrollar herramientas con consecuencias positivas; tanto a nivel personal: *engagement*, satisfacción con el uso de tecnologías como para la propia organización, por ejemplo un mejor desempeño.

Como recursos personales de afrontamiento éste modelo promueve la percepción por parte del trabajador de **su autoeficacia**, como principal impulsor de la motivación y de la conducta. Aunque intenta ser un modelo “compreensivo”, no está exento de limitaciones siendo la fundamental, la dificultad en poder evaluar toda su complejidad, de ahí que exista la necesidad de mucho más apoyo empírico.

Nuestro trabajo, apoyándose en éste modelo, **enfatiza la importancia de la autoeficacia y percepción de emociones positivas que posibiliten el uso adecuado de recursos y la elección y desarrollo de estrategias de afrontamiento del estrés adecuadas** y tras reflexionar y relacionar la integración de estos modelos, de manera ilustrativa paso a presentar un esquema global, fundamental en nuestro programa de intervención:



Figura 3.- Integración de Modelos asociados al Tecnoestrés. Elaboración Propia.

Las manifestaciones del tecnoestrés, las hemos ido desarrollando desde el inicio, son la ansiedad y la fatiga junto al escepticismo y la ineficacia relacionadas con la tecnología, lo que constituyen la dimensión afectiva del síndrome (Salanova, Llorens y Cifré, 2011b), **por ello el tecnostrain constituye la experiencia negativa del estrés.**

Me parece importante destacar el procesamiento cognitivo producto de esa ansiedad, donde puede existir un deterioro en la primera evaluación, de demandas de la situación, en la segunda relativa a la evaluación de recursos de afrontamiento o en una tercera de selección de respuesta (Labrador, 1996). Figura. 4.



Figura 4.- Nota Fuente: Adaptado de Labrador, F.J (1996). *Procesos cognitivos implicados en la valoración del estrés.*

## **.- Estrategias de afrontamiento al tecnoestrés. Autoeficacia e Inteligencia Emocional.**

Al igual que ocurre con otras problemáticas en el trabajo en general y con el estrés en particular, las estrategias de intervención pueden aplicarse desde un nivel más individual a un nivel organizacional. Los trabajadores, a nivel individual, pueden utilizar una serie de estrategias adaptativas, como hemos resaltado los factores que inciden en la persona causados por el tecnoestrés son de índole cognitivo, emocional/afectivo y conductual, ante ellos se deben generar estrategias que modifiquen dichas variables a través de los tres niveles, de esa manera el individuo puede cambiar la situación a través de estrategias activas, tanto si lo que pretende es cambiar una emoción, por ejemplo con técnicas de relajación muscular, meditación, etc.

En cuanto a estrategias a nivel organizacional, y siguiendo las lecciones del profesor Alberto Ortega, se deben establecer mecanismos para prevenir las consecuencias tanto desde las exigencias de la organización del trabajo, como facilitando a los trabajadores vías de adaptación y aprendizaje. En base al modelo demandas-recursos, la organización debe disminuir las demandas (rediseño de las tecnologías) e incrementar los recursos (proporcionando apoyo técnico y formativo) y la autoeficacia específica para el uso de la tecnología.

**Las estrategias de autoeficacia** constituye uno de los principales recursos personales y al contrario, la deficiencia de autoeficacia es uno de los facilitadores del tecnoestrés. (Salanova, 2008). La inseguridad y falta de confianza que muestra el empleado está relacionado con este concepto de la autoeficacia, pero también otros conceptos como el miedo, la incertidumbre, la falta de afrontamiento y de autonomía son signos evidentes de falta de autoeficacia. Las creencias de eficacia se enmarcan dentro de la Teoría Social Cognitiva, se entienden como *“las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros o resultados”* (Bandura, 1997, p.3). Si una persona se cree eficaz en el uso de la tecnología, se sentirá más satisfecho y perseverará más en los obstáculos, en este sentido Beas y colaboradores (1999) encontraron que niveles altos de autoeficacia específica con la tecnología generaban bajos niveles de ansiedad, *burnout* y quejas psicosomáticas en los usuarios de tecnologías. Otros resultados interesantes son los de Salanova, Grau, Llorens y Cifré (2000), en los que mostraron que la autoeficacia específica modulaba la relación entre la formación con la tecnología y el *burnout*; en aquellos trabajadores que no se percibían capaces de aprovechar la formación, generándose altos índices de malestar (*burnout*) una vez finalizado el curso y tenían que enfrentarse ellos solos al uso de las mismas. Es la autoeficacia unido a las creencias falsas las que forman un “caldo de cultivo” letal en el trabajador que ante un cambio tecnológico puede llegar a generar tres presunciones cognitivas: “no quiero”, “no puedo”, “si debo”, como podemos observar este tema es muy interesante, por las reflexiones que producen.

Mi experiencia avala que **la autoeficacia positiva se asocia con la persistencia, la dedicación y la satisfacción en el desempeño realizado**. La investigación en autoeficacia se ha ido centrando cada vez más en la inclusión de diferentes niveles de medida del constructo, por ejemplo el grado de especificidad (Bandura, 2001; Salanova, Peiró u Schaufeli, 2002), ésto es así porque las creencias de autoeficacia son específicas de un dominio y por ello difieren de unas personas a otras.

Por otro lado **las estrategias basadas en inteligencia emocional son muy importantes como recurso preventivo y como herramienta de afrontamiento a los riesgos psicosociales** que se generen en la empresa, por ello procedemos a una sucinta justificación en base a algunos estudios realizados. Los trabajos de Salanova y Schaufeli (2000) y su análisis realizado de cómo la autoeficacia profesional se relaciona positivamente con el bienestar psicológico, bajos niveles de burnout y altos niveles de *engagement*. En dicho estudio se ponen de manifiesto cómo las escalas de *engagement* añaden valor para la predicción de indicaciones de bienestar psicológico subjetivo (compromiso organizacional, satisfacción laboral y entusiasmo laboral) cuando se controla el burnout y factores estresantes para el trabajador como el uso de nuevas tecnologías.

Otro aporte importante al tema que nos ocupa es el que realizan Martínez, Piqueras y Cándido (s/f) de la Universidad Miguel Hernández de Elche (Alicante), donde en su artículo *“Relaciones entre Inteligencia Emocional y Estrategias de Afrontamiento ante el Estrés”*, realizan una revisión de estudios sobre el afrontamiento al estrés por medio de la Inteligencia Emocional, concluyendo que la I.E está asociada a ciertas estrategias de afrontamiento al estrés y autorregulación emocional como estrategia en la gestión del mismo. También nos parece importante destacar el estudio que realizan Gabel-Shemueli, Peralta y Aguirre, G. (2012) para la Universidad de Zulia (Lima), cuyo objetivo principal era correlacionar las consecuencias negativas del estrés laboral en la competitividad de las empresas, tanto en su efectividad como en la eficiencia del desempeño individual y organizacional, y como el individuo enfrenta y maneja dicho estrés producido en la organización. Dichos autores constataron las relaciones existentes entre la I.E y el estrés laboral, pudiendo establecer que quienes tienen mayor puntaje de I.E., cuentan con mayor capacidad para comprender las emociones propias y las de los demás; en consecuencia, estos individuos poseen mayor dominio en el manejo emocional, hacen frente a las demandas propias de sus roles ocupacionales y reducen la tensión psicológica; asimismo, cuentan con mayores habilidades para generar y mantener relaciones interpersonales de calidad y poseen mayor soporte social y capacidad sistemática para afrontar problemas de manera racional y objetiva como parte de sus recursos personales para manejar el estrés laboral.

Como comenté al principio, soy una defensora del desarrollo de la inteligencia emocional, en todos sus ámbitos y de su educación desde la infancia (Vázquez, M. 2014). La Inteligencia emocional en el trabajo empieza por uno mismo, reconociendo su importancia y utilidad,

comprometiéndose en el cambio y el conocimiento como expresiones de voluntad, mediando en la tolerancia y el respeto, subyacentes en la dignidad humana (Rico, C.A. 2002).

En los últimos años las grandes Empresas han puesto mucho énfasis en conseguir el compromiso emocional de su plantilla. El vínculo emocional con la Empresa hace que el trabajador sea más feliz y productivo y esté más contento y motivado. Ni Karl Marx ni Frederic Hengels, autores del *Manifiesto Comunista* habrían imaginado que la fuerza de trabajo se entregara con tanta pasión a los brazos de los empresarios.

El profesor Fernández Berrocal nos enseñó en su asignatura que el fomento y el desarrollo de la I.E., la percepción, regulación y control de las emociones ante momentos estresantes son de gran utilidad, haciéndonos personas valiosas y altamente autoeficaces, desarrollando con ello una seguridad y autoestima que se refleja en el compromiso en nuestra vida diaria en general y en el trabajo que realizamos en particular, por ello me planteé desarrollar un análisis de tipo correlacional sobre los conceptos descritos y explicados.

### 3.2.- PROCEDIMIENTO. ESTUDIO DE CASO

Una vez llegados a este punto, podríamos nombrar casos reales de tecnoestrés, pero queriendo ir más allá, intentamos ofrecer un estudio correlacional, partiendo de la hipótesis establecida de **una correlación de carácter inverso ó negativo entre la inteligencia emocional y autoeficacia que posee el trabajador de una empresa y el grado de afrontamiento al estrés producido en el desarrollo del mismo** generado por las nuevas tecnologías. Comienzo a diseñar un plan de trabajo, el cual me lleva dos meses de trabajo y que pasamos a describir:

La motivación en la **elección de las variables** y explicadas en el punto anterior, son fruto de mi evolución tanto a nivel personal como profesional. Mi trabajo dentro del departamento de Recursos Humanos en una Empresa Constructora (PYME) de Madrid, se basa en desarrollar tanto tareas de tipo administrativo, de prevención, como de programas de gestión del talento, manteniendo la organización una cultura de tipo conservacional y con características que evitan el liderazgo positivo y transformacional, así como la comunicación e interacción entre departamentos. Al mismo tiempo no ofrece programas de formación en las nuevas tecnologías, siendo de tipo autodidáctico en el propio trabajador. La Empresa de ámbito nacional, con más de 30 años de experiencia en el sector, maniene un clima adecuado entre compañeros, pero se quejan de escasa flexibilidad y adaptación a los cambios tanto a nivel interno como de mercado.

La hipótesis planteada es por tanto: ¿Las personas con mayor inteligencia emocional y autoeficacia, presentan menos tecnoestrés en su trabajo? Para ello, elijo la variable independiente medida mediante test específicos en I.E. y eficacia y la variable dependiente medida de acuerdo a un cuestionario de Tecnoestrés Organizacional, como a continuación pasamos a describir.

Seleccionamos una muestra de 20 personas, 15 varones y 5 mujeres, **bajo el criterio de elección** que todas ellas utilizan diariamente los ordenadores y tecnologías en su puesto de trabajo, las edades comprendidas entre 32 y 45 años, **todos ellos con estudios y formación técnica en Arquitectura e Ingeniería**, (estudios superiores) y manejo del software informático en la empresa idéntico para todos ellos: dominio de uso de programas de Presto, Autocad, Window 10.

Las medidas cuantitativas, en relación a la inteligencia emocional, pensamos obtenerlas a través de la aplicación del Cuestionario: **TMMS-24** de Fernández-Berrocal, P. et al. (1998) adaptado de la versión Traid Meta-Mood Scale de Mayer y Salovey (1995). Dicho cuestionario mide tres dimensiones clave en la inteligencia emocional, a través de una escala Likert, que se conforma de la siguiente manera: **percepción emocional, comprensión de sentimientos y regulación Emocional**. Ver Anexo 1.

El tecnoestrés se mide en relación a tres dimensiones: **1) Afectiva** (ansiedad vs. fatiga), **2) Actitudinal** (actitud escéptica hacia la tecnología) y **3) Cognitiva** (creencias de ineficacia en el uso de la tecnología). Para ello, **el Cuestionario de Tecnoestrés** (Tecnoansiedad y tecnofatiga), **RED-TIC**, validado por Marisa Salanova, Susana Llorens y Eva Cifre. (WoNT Prevención Psicosocial ©) es el cuestionario que mide lo que siente la persona cuando utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en su trabajo. Este instrumento está compuesto por cuatro bloques de variables que hacen referencia explícita al trabajo con tecnologías: 1) Datos administrativos, 2) Uso de TIC, 3) Riegos Psicosociales y 4) Consecuencias Psicosociales. Un aspecto a destacar es su capacidad para diagnosticar el fenómeno del tecnoestrés, así como de conocer sus antecedentes. Ver Anexo 2. Por todo ello, nos parece el cuestionario más indicado para medir la variable dependiente en la correlación.

El procedimiento comienza en informar a los participantes de la importancia en la veracidad y sinceridad a la hora de contestar a dichos cuestionarios y sin especificar el objetivo del estudio (simple ciego), con el fin de evitar sesgos de conformidad y aprobación, se procede a su aplicación en un tiempo estimado, no superior a treinta minutos para ambos. Ver Anexo 3.

Nuestro diseño de trabajo es de carácter correlacional o selectivo y vamos a proceder a realizar el análisis de datos (correlación lineal), con el uso del programa R.Comander versión 3.4.0.

## **RESULTADOS OBTENIDOS.**

### **Tabla 1.-**

Estadísticos descriptivos de las variables del estudio (N=20)



	Media	Desviación Típica	Asimetría	Curtosis
<b>Edad</b>	41,00	7,63	-0,10	0,14
<b>I.E</b>				
Atención	29,50	3,59	0,24	-0,37
Claridad	29,60	5,06	0,40	-0,89
Reparación	30,70	4,92	0,22	-0,64
<b>Tecnoestrés</b>				
escepticismo	2,47	1,64	-0,12	-1,19
ansiedad	2,00	1,87	0,62	-0,99
ineficacia	1,70	1,66	0,64	-1,43

Fuente: Elaboración Propia

Los datos informan de una distribución de tipo normal. A continuación, pasamos a correlacionar nuestras variables objeto de estudio.

**Tabla 2.-**

Estadísticos Paramétricos: Correlacional Lineal (Pearson) de los indicadores de Inteligencia Emocional sobre el Tecnoestrés (N=20)

<b>Variables</b>	<b>r</b>	<b>p</b>	<b>Valor de correlación</b>	<b>Correlación</b>	<b>Significativa</b>
Atención con escepticismo:	0,544	0,104	(r=0,544,p=0,104)	<b>media positiva</b>	no
Atención con ansiedad:	0,686	0,028	(r=0,686,p=0,028)	<b>positiva</b>	<b>si</b>
Atención con ineffectia:	0,413	0,234	(r=0,413,p=0,234)	<b>positiva</b>	no
Claridad con escepticismo:	-0,219	0,543	(r=-0,219,p=0,543)	media negativa	no
Claridad con ansiedad:	-0,449	0,192	(r=-0,449,p=0,192)	negativa	no
Claridad con ineffectia:	0,577	0,080	(r=0,577,p=0,080)	<b>positiva</b>	<b>no</b>
Reparación con escepticismo:	-0,111	0,759	(r=-0,111,p=0,759)	negativa	no
Reparación con ansiedad:	-0,522	0,121	(r=-0,522,p=0,121)	negativa	no
Reparación con ineffectia:	-0,382	0,275	(r=-0,382,p=0,275)	negativa	no

Fuente: Elaboración Propia

Nuestros datos presentan una **correlación positiva entre el grado de atención emocional en relación con la ansiedad, escepticismo e ineffectia**, siendo significativa con la variable ansiedad, asimismo existe una correlación significativa entre la claridad emocional y la eficacia. Por lo cual interpretamos que **las personas que mejor comprenden sus emociones sienten menos ansiedad, son más seguras y por ende más eficaces a la hora de enfrentarse a las TICs y que las personas que mejor saben dominar y reparar sus emociones son más**

**eficaces en el uso con las TICs**, Nuestra hipótesis no queda validada en todas las variables, como podemos apreciar al analizar los datos mostrados en la tabla.

Son dos las limitaciones que podemos establecer fundamentalmente en nuestro análisis, el primero por el número tan bajo de personas en la muestra presentada, el segundo el relativo al contexto concreto referencial, por lo cual es difícil aplicar y extrapolar dichos datos a otros contextos externos u otras organizaciones, por ello la validez externa es prácticamente nula, no así la validez interna donde los constructos han sido controlados de manera rigurosa y fiable.

Sin embargo, los resultados hallados son significativos y nos sirven de base en el establecimiento de un programa de intervención, **al conformar la inteligencia emocional como recurso de afrontamiento del trabajador al tecnoestrés en aspectos tan importantes como ansiedad y eficacia en el uso de nuevas tecnologías**, por lo cual se debe concienciar a las Empresas del desarrollo de programas no solo en intervención, sino como prevención en daños psicosociales que se produzcan dentro de la misma.

#### **4.- PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.**

La existencia de una correlación positiva entre la ansiedad del trabajador y el uso de nuevas tecnologías hace surgir la necesidad de realizar un programa de intervención primaria en las organizaciones, como prevención en la misma. Los riesgos psicosociales no solo deben ser tratados una vez que suceden, sino que es imperativo poder ser detectados y por ende prevenirlos. Se debe concienciar a las Empresas de la necesidad de implementar **programas de prevención** que además de ahondar en la mejora continua de la organización, incidan en el desarrollo psicoafectivo del empleado, en su aprendizaje transformacional y así mismo desarrollen y potencien sus recursos personales, fortalezas que le sirven para fomentar su autoestima, sus creencias positivas y como venimos explicando su crecimiento personal. Por todo ello, se plantea un programa que viene a responder a las necesidades específicas encontradas.: reducir el grado de tecno estrés en los profesionales, interviniendo tanto desde el nivel organizacional como individual, desarrollando recursos basados en el desarrollo del aprendizaje, potencien la autoeficacia, inteligencia emocional y habilidades sociales.

Nuestra propuesta de intervención, que detallaremos en el siguiente apartado, tratará de aunar ambos niveles (organizacional e individual). De esta manera se plantea el siguiente Modelo, el cual le denominamos con el nombre de **PROGRAMA ACTÚA**.

**A.-** Afectividad y desarrollo emocional.

**C.-** Coordinación

**T.-** Tecnología

**U.-** Utilidad práctica

**A.-** Aprendizaje y Autoeficacia



Figura Nº 5.- Modelo Global de Actuación Organizacional Fuente: Elaboración Propia.

.- A nivel organizacional:

- .- Fomentar el aprendizaje y adaptación a los puestos.
- .- Mejorar la comunicación.
- Implementar una organización saludable desarrollando conceptos positivos dentro de la misma: *engagement y flow*.

.- A nivel Individual:

- .- Aumentar su conocimiento sobre el tecnoestrés (Psicoeducación)
- .- Aumentar su seguridad, ajustando sus expectativas a la realidad.
- .- Aumentar su autoeficacia.
- .- Fomentar un afrontamiento adecuado al tecno estrés.

.- A nivel de Prevención:

- .- Valoración de un Plan de evaluación y seguimiento dentro del mismo.

### - Plan de Trabajo

El programa será dirigido por el Director de RRHH de la Empresa, y coordinado y gestionado por dos psicólogos organizaciones dentro de dicho Departamento, que también llevarán a cabo las evaluaciones, teniendo a su cargo un coaching-formador, todos ellos con el objetivo de dar funcionalidad a dicho programa, el cual está constituido por las fases que detallaremos a continuación y con una duración de implementación dentro de la misma de un año de duración aproximadamente, pudiéndose dilatar de acuerdo con la evaluación intermedia realizada.

- Fase I. Evaluación inicial y establecimiento de objetivos
- Fase II. Intervención con la organización
- Fase III. Intervención con el personal
- Fase IV. Evaluación final y seguimiento

Como podemos observar, existen tres fases de intervención propiamente dichas en nuestro programa: con la organización, con el personal y una destinada a implementar un plan de evaluación, muy importante en la mejora de las organizaciones.

### **Fase I.- Evaluación inicial.**

Esta primera fase ha sido comentada en el apartado *“justificación de la necesidad de intervención”*, con el fin de desarrollar detalladamente el motivo de la propuesta y desarrollo.

### **Fase II.- Intervención con la Organización.**

Proponemos comenzar por esta fase en lugar de por la Fase III, principalmente por dos motivos. En primer lugar, los cambios organizacionales son procedimientos largos (Gascón et al., 2003), por lo que cuanto antes comencemos a poner en marcha dichas estrategias, más tiempo disponible para supervisarlos y sugerir mejoras. Así mismo el ambiente que se vaya creando en la Organización, será percibido y compartido por el trabajador, sintiéndose motivado e implicándose en el desarrollo de dichos procesos.

A continuación, nos adentramos en el programa preventivo en la organización, desarrollando prácticas organizacionales saludables, con el fin principalmente de disminuir el tecnoestrés y aumentar la salud emocional y de autoeficacia de la plantilla. Pasamos a detallar los aspectos sobre los que se intervendrá, explicando en cada uno de ello el objetivo principal, la justificación y algunas de las sugerencias de mejora.

### **- COORDINACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS.**

#### **- Objetivo:**

Trabajar y desarrollar estrategias, conjuntamente y en interacción entre el departamento de gerencia, R.R.H.H e informática de la Empresa, estando todos ellos informados del establecimiento de las mismas y resultados que se vayan originando, con el fin ir mejorándolos.

#### **- Justificación:**

Se considera relevante, efectuar reuniones periódicas entre los departamentos, por ejemplo, todos los viernes con el fin de observar y registrar las fortalezas y debilidades que se van desarrollando dentro de la organización.

#### **- Sugerencias de mejora:**

Los planes de acción que se pongan en marcha deben estar planificados, con objetivos a medio, corto y largo plazo, la lluvia de ideas y registros son esenciales en dichas reuniones, pero como hemos justificado anteriormente, siempre con la finalidad de mejora.

## **- DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

### **- *Objetivo***

Uno de los elementos que mayor influencia tiene en la generación y especialmente en el mantenimiento del contexto productivo en un modelo de Empresa Saludable, sea la Comunicación. La comunicación se convierte en el medio de conexión y retroalimentación por excelencia. Esta estrategia es también fundamental en nuestro programa, ya que desarrolla las habilidades del trabajador tanto a nivel individual como grupal, además de ser una herramienta que nos sirve para verificar la validez de nuestro programa, gracias al “*feedback*” que nos ofrece. Nuestra organización se caracteriza por presentar un déficit en esta área, de ahí la importancia de desarrollarlo en el programa.

### **- *Justificación***

Crear canales de comunicación descendente, ascendente y transversal será clave para que el proyecto genere compromiso, involucración y proyección. Para garantizar una proactividad y seguimiento en la comunicación, se define a un responsable del Departamento de R.R.H.H, que velará por una transmisión productiva de las acciones desarrolladas, los planes previstos y los resultados obtenidos con el fin de generar confianza. La comunicación debe ser positiva, dinámica, continua y sistemática, no sólo en la emisión de un mensaje, sino y posiblemente es más importante en una escucha activa de todas las personas que forman parte de la organización. Entre las técnicas a fomentar podemos ofrecer un manual del empleado, donde se revisen los diferentes medios de comunicación: A nivel descendente: Newsletter, cartelería, memos, jornadas, mails, webseminars, intranet. A nivel ascendente son fundamentales la creación de un buzón, foros, debates, mails, intranet. A nivel horizontal y en la misma línea de actuación es primordial fomentar un protocolo de comunicación y redes sociales.

### **- *Sugerencias de mejora:***

Nos parece imprescindible presentar en las reuniones semanales, un plan de evaluación y mejora, donde el responsable presente los registros y entrevistas realizadas, así como los objetivos conseguidos con la implementación y desarrollo en este ámbito de actuación.

## **- LA FORMACIÓN E INFORMACIÓN TECNOLÓGICA.**

### **- *Objetivo***

Informar y formar a los trabajadores sobre las diferentes áreas, en nuestro caso concreto el manejo de los programas que se vayan implementando dentro de la organización.

### **- *Justificación***

Las organizaciones que mejor se adaptan a las innovaciones tecnológicas y dotan a su equipo de información que pueden manejar, fomentan su valoración positiva sobre las mismas (disminuye su escepticismo) y desarrollan pensamientos positivos al aumentar su capacidad de desempeño con la tecnología. Esto se realiza estableciendo formación continua dentro de la organización (*indoor*).

La formación es uno de los mejores recursos con los que puede dotar la organización a un trabajador, como elemento clave de su capital humano y poder hacer frente a las demandas tecnológicas detectadas. Un punto muy importante antes de poner en práctica el aprendizaje, es el análisis de necesidades en relación con la empleabilidad de los trabajadores, para ello los responsables del programa deben realizar un **análisis de necesidades** conceptualizado como la diferencia entre el desempeño actual y el desempeño deseado. Si observamos, se pone en evidencia nuevamente la importancia de la interacción entre departamentos, de ahí que los líderes tengan una visión transformacional que ayude a identificar los cambios que se producen en el entorno y con ello desarrollar esta formación como una de las competencias más complejas entre la plantilla como es “la empleabilidad”, así mismo y por parte de los R.R.H.H, la formación es una de las herramientas más válidas no solo para fomentar el entorno global, sino el desempeño individual, grupal y organizacional.

- *Sugerencias de mejora.*

El establecer cuestionarios de evaluación a la plantilla sobre su formación periódicamente, nos parece esencial en el desarrollo de esa “empleabilidad”, ya que no solo queremos observar que el profesional esté cualificado, sino que se sienta competente y adaptado emocionalmente y personalmente a esa nueva tecnología que se va implementando dentro de la misma.

### **- LA FORMACIÓN E INFORMACIÓN EMOCIONAL.**

- *Objetivo:*

No sólo es objetivo de las organizaciones seleccionar trabajadores altamente emocionales, sino realizar acciones con aquellos trabajadores que trabajen en la misma. Por este motivo este apartado se dedica a la formación, en la que se deben proponer contenidos y diseñar planes de formación que permitan desarrollar las competencias emocionales de los trabajadores.

- *Justificación:*

La formación en materia de inteligencia emocional, como en el resto de actividades formativas, debe planificarse de forma adecuada para obtener los mejores resultados. Nuestra empresa establecerá de manera periódica formación emocional, pudiendo considerar, entre otras:

.- **La Introspección.** Desarrollaremos cursos de formación y coaching con el fin de que el trabajador conozca su propio estado interno, la introspección comprende:

- .- Apreciarse como una persona con talento.
- .- Expresar metas y aspiraciones personalmente motivadoras
- .- Adquirir el hábito de revisar.

.- **La ventana de Johari.** (Anexo N° 4) Esta es una de las herramientas más válidas para establecer en nuestro programa, ya que con ella ayudamos a reflexionar sobre el autoconocimiento y autoeficacia. Además, nos ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal entre los diferentes miembros de una organización.

.- **Coaching.** Con esta herramienta de formación entrenamos a nuestros trabajadores a conseguir metas y objetivos, además de desarrollar habilidades específicas, fortalezas y

recursos personales, para ello utilizaremos la técnica FODA (Anexo N° 5) como técnica de índole emocionalmente positiva con el fin de detectar dichas fortalezas y debilidades y la capacidad de desarrollarlas al enfrentarnos a los obstáculos que vayan surgiendo.

- *Sugerencias de mejora:*

Nuestro programa de entrenamiento emocional debe ir desarrollándose de manera ordenada y progresiva, identificándose la comprensión y el manejo de emociones en relación al desempeño del puesto, es por tanto esencial realizar una evaluación de nuestro programa emocional, con técnicas como el “*role-playing*”, que ayudan a reajustar los datos obtenidos en cada intervención.

**-DESARROLLO DEL “*ENGAGEMENT*” COMO RECURSO SALUDABLE.**

- *Objetivo:*

Como hemos ido conceptualizando a lo largo de este trabajo el estrés y tecnoestrés son riesgos psicosociales que afectan al grado de cinismo y desempeño por parte del trabajador en su puesto de trabajo. Con el desarrollo del “*engagement*”, conseguimos trabajadores y organizaciones saludables en todos los aspectos. ¿Cómo conseguirlo?

- *Justificación:*

El “*engagement*” es un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo. Es un concepto nuclear de la Psicología Positiva y puesto en marcha desde los Recursos Humanos de las organizaciones modernas. Este concepto está vinculado al de la comunicación, formación continua y empleabilidad ya expuestos, por ello y dentro de nuestro programa de intervención y con el fin de dotar al trabajador de recursos disponibles para hacer frente a las demandas en su puesto hacia las tecnologías, implementaremos una política saludable, donde primará:

**.- El desarrollo de autoeficacia durante las acciones formativas, es decir dotaremos al trabajador y dentro de este programa de desarrollar capacidades cognitivas que le ayuden a ser capaz de ejecutar, planificar y por ende a conseguir determinados logros.** Las creencias de eficacia determinan el tiempo que la persona gasta al enfrentarse en sus obstáculos, por lo cual va unido a conceptos como el de perseverancia, esfuerzo y rendimiento. Por ejemplo, el gratificar al trabajador tras realizar un Proyecto Constructivo de Edificación, y darle un día libre puede ser una manera de generar autoeficacia y sentirse motivado.

- *Sugerencias de Mejora:*

Se trata de promover la seguridad, la calidad de la vida laboral y el bienestar de los trabajadores en su puesto de trabajo, cuando el trabajador desarrolla la creencia de “soy capaz de hacerlo” al enfrentarse a la tecnología, hace que realice el mismo con mayor seguridad, motivación y entusiasmo, obteniendo un “*feed-back*” de recompensas con el trabajo bien hecho, un ejemplo de ese refuerzo sería el desarrollo de planes de carrera, dentro de la organización.

**Fase III.- Intervención con los trabajadores de la Organización.**

Para la realización en esta fase vamos a desarrollar un **Modelo Integrador** donde aunar varios



modelos expuestos, dos de ellos descritos en la parte teórica de nuestro trabajo, por un lado, el Modelo de las “Cuatro Ramas” de la Inteligencia Emocional propuesto por Mayer y Salovey en 1997, por otro lado integramos el modelo Espiral de la Salud Ocupacional propuesto (Salanova, Llorens y Cifre, 2011) y por último y no menos importante, el Modelo de cognición de Albert Bandura (1986), basado en que el pensamiento autorreferencial constituye un mediador de primer orden entre el conocimiento y la acción.

En sus propias palabras, *“la autoeficacia está constituida por los juicios sobre el grado en que uno mismo puede organizar y ejecutar patrones de acción requeridos para tratar con situaciones futuras que contienen elementos ambiguos, impredecibles y a menudo estresantes”* (Bandura, 1986). Este modelo, lo podríamos esquematizar de la siguiente manera:

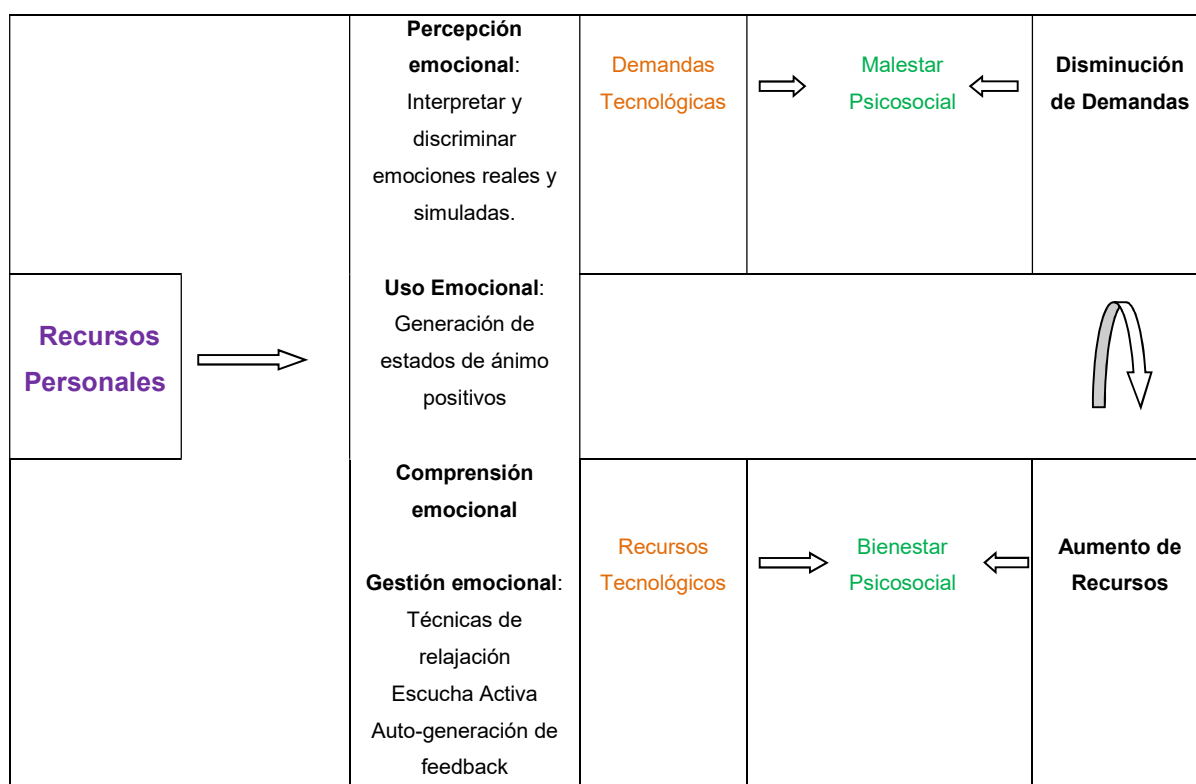


Figura Nº 6.- Modelo de actuación con el personal de la Organización. Elaboración Propia

Como se puede comprobar, se trata de incrementar los recursos emocionales de la persona, con el fin de reducir las demandas psicosociales y tecnológicas, estimulando al mismo tiempo el crecimiento, el aprendizaje la autoeficacia y el desarrollo psicológico y personal del trabajador.

En base a este modelo integrador, se destaca el uso de las siguientes técnicas: el *tutoring ó mentoring y coaching*, cuyo objetivo es proporcionar apoyo a los usuarios de las tecnologías, que sean capaces de influir, dirigir y acompañar en su bienestar psicológico, en su confianza y en su rendimiento. Concretamente el desarrollo de mayores estados afectivos y emocionales positivos son su objetivo, entre ellos: técnicas de relajación, entusiasmo, optimismo, resiliencia y satisfacción.

Aunque no podemos aplicar protocolos de actuación empíricamente validados, nuestro programa de prevención abarcará las siguientes prácticas, a realizar una vez a la semana durante un año, alternando de acuerdo con las necesidades de nuestra plantilla y las mejoras y evolución que se vayan desarrollando.

**1.- Favorecer el desarrollo de recursos personales: emocionales y afectivos** que favorezcan la potenciación personal ante las demandas y recursos tecnológicos, (son estrategias para uno mismo) entre otros podemos desarrollar:

- .- Disminución de estrés y ansiedad: (Anexo N° 6)
  - .- Técnicas de respiración, relajación y mindfulness.
  - .- Técnicas de visualización guiadas.
- .- Desarrollo y fortalecimientos de auto-motivación, asertividad y resiliencia:
- A nivel externo:
  - Técnicas de cambio perceptivo:
    - .- Programa de participación de los usuarios: “Comités de seguridad y salud laboral”, “*Team building y team development*”.
    - .- Disputas cognitivas y talleres de expresión narrativa.
- A nivel interno:
  - .- Taller de la Rueda de la Vida: desarrollo de objetivos globales, a nivel organizacional y conciencia de los mismos. (Anexo N° 7)
  - .- Para aumentar las emociones positivas en el presente, se ha propuesto la tarea de anotar el fin de semana tres hechos positivos que hayan ocurrido durante la semana laboral, así como las causas que lo fomentan.

## **2.- Dinámicas de autoeficacia y autoconfianza:**

.- Desarrollar cambios necesarios, con las aportaciones realizadas por la organización con el fin de favorecer la salud integral de los usuarios de la tecnología, entre otros: **la generación de estructuras que faciliten la comunicación, y el intercambio de información**, así como de hacer partícipe a los trabajadores de campañas de sensibilización como pueden ser la reducción de rumores y actitudes negativas hacia la innovación.

.- **Dinámicas de autoinstrucciones en autoeficacia**, Por ejemplo adquirir el compromiso de realizar las tareas (lo que empiezo lo termino) y hacer cada vez una cosa, evitando con ello *multitasking* y procrastinación.

.- Combinación de técnicas de prevención-intervención del tecnoestrés que impliquen cambios a nivel social., en este punto son fundamentales **el desarrollo de habilidades socio-emocionales** (en relación con los demás), entre otras:

- .- Fomento y desarrollo de la Empatía. Escucha Activa.
- .- Asertividad y Resiliencia
- .- Manejo y resolución de conflictos interpersonales
- .- Comportamiento prosocial.

La metodología *out-door training* es facilitadora de todas estas habilidades, entre otras técnicas como “*alfombras mágicas*” o el “*damero*”, debidamente planificadas, están teniendo mucho éxito actualmente (Anexo N° 8).

Todas estas actuaciones, se complementan con técnicas mensuales de “*role-playing*”, con el fin de crear un “*feed-back*” reforzador y positivo en nuestro equipo, así mismo que potenciamos el apoyo social (laboral) en los mismos.

#### **Fase IV.- Evaluación del programa. (Anexo N° 9)**

En esta fase, se realizará una evaluación exhaustiva sobre aquellos objetivos que planteábamos al inicio, de esta manera se nos permitirá evaluar si dichos objetivos y contenidos han surtido efecto en nuestros trabajadores. Procederemos a centrarnos en evaluar distintas áreas de análisis, como son el qué evaluamos, cuándo evaluamos y cómo evaluamos.

En relación a la pregunta ¿Qué evaluamos?, el objetivo principal es detectar el grado en que los objetivos propuestos inicialmente se han cumplido. Warr, Bird y Rackham (1976) identificaron en su modelo cuatro aspectos fundamentales para la evaluación:

- Contexto de evaluación. Consiste en decidir si el problema - en nuestro caso el de tecno estrés- dentro de la organización puede ser solucionado por los métodos utilizados.
- Input de evaluación. Es la revisión de los recursos disponibles para desarrollar el programa y la decisión sobre cómo utilizarlos para alcanzar los objetivos fijados.
- Evaluación de reacción. Es el proceso por el cual se obtiene información sobre nuestro equipo tras su paso por el programa, con ella, mejorar programas presentes y futuros.
- Outcome de evaluación. Mide el grado de consecución de los objetivos cuando ha finalizado la intervención. Esta es la concepción clásica de la evaluación. Contiene tres niveles de outcomes o resultados: Inmediatos, intermedios y finales.

En cuanto a la pregunta ¿cuándo evaluamos?, sería conveniente realizar tres evaluaciones, una inicial como línea base, una segunda para comprobar la optimización y los objetivos establecidos cuando llevemos unos seis meses aproximadamente y que nos sirva de referente en aspectos a ser susceptiblemente modificados y puntuales y otra al final del proceso. Al mismo tiempo y dentro del plan de mejora de la Organización, se realizará un seguimiento anual del programa de manera continua, siendo responsable el departamento de Recursos Humanos de llevarlo a cabo.

Por último, ante la pregunta ¿cómo evaluamos?, consideraremos fundamentales las entrevistas con nuestro equipo de manera periódica, así como los autorregistros, cuestionarios de evaluación formativa, escalas de ansiedad, autoeficacia, motivación y desarrollo de inteligencia emocional; la Escala de Autoeficacia General (Baessler y Schwarzer, 1996), la Escala de Asertividad de Rathus (Rathus, 1973) ó el cuestionario ASH-MOT (Masip, Quijano y Navarro, 1997) para medir motivación y adecuación al puesto, así mismo mediremos de manera periódica la productividad de la empresa como índice de relevancia económica y de calidad en la misma.

A nivel grupal son fundamentales las reuniones de grupo: debate, lluvia de ideas, role-playing o de discusión como “discusión en panel”, fórum o coloquios que sirven además de obtener información, esclarecer las dudas que se vayan originando.

## 5.- PRESUPUESTO. VIABILIDAD DEL PROYECTO.

Como se ha desarrollado en el **plan de trabajo** y enlazando con el **Cronograma y Timing de Planificación (Anexo Nº 10)** y objetivos establecidos, se hace necesario un presupuesto de viabilidad, tanto a nivel económico como humano. La organización en el momento de estudio, y antes de implementarse el programa de prevención, tiene una plantilla de 75 empleado/as, y dentro del departamento de RRHH, lo forman dos personas: la directora de RRHH y una psicóloga organizacional y de RRHH, por lo cual se hace necesario aumentarse con dos psicólogo/a más, así mismo el Departamento Informático, formado actualmente por dos técnicos, se verá incrementado en un informático/a más de apoyo en formación y desarrollo tecnológico dentro de la misma. De esta manera se representa:

Sección de Estructura Organizativa		Presupuesto propuesta Global	
Dpto. RRHH	Dpto. Informático		Equipos software
Directora de RRHH	Director Técnico		30.000,00 €
Psicóloga RRHH	Informático Técnico		Mobiliario
Psicólogo/a RRHH	Informático Técnico	+ 30.000,00 €	12.000,00 €
Psicólogo/a RRHH	Informático/a Técnico	+ 57.000,00 €	Equipo Humano
Administrativo	Auxiliar Técnico		87.000,00 €
<b>TOTAL PRESUPUESTO GLOBAL .....</b>			<b>129.000,00 €</b>

Para comprobar la viabilidad del mismo, habrá que comparar con los resultados obtenidos tras la implementación del programa y la gestión de los informes tanto económicos (mejores resultados) y humanos (mayor bienestar, disminución de riesgos psicosociales, etc).

## 6.- RESULTADOS ESPERADOS.

Los resultados positivos que esperamos obtener se basan tanto en la comparación de los datos cuantitativos (pre-test / post-test), cómo en las evaluaciones de tipo cualitativo (entrevistas, registros, etc), una vez implantado el programa ACTUA. Modificar el entorno (Organización), produciendo un ambiente óptimo que fomente la inteligencia emocional y el aprendizaje de sus empleados, debe ser uno de los mayores logros a conseguir, así mismo esa bidireccionalidad

debe ser desarrollada por nuestros trabajadores en su desempeño, al encontrarse satisfechos, autoeficientes y comprometidos tras la intervención. Todos estos resultados deben plasmarse en los informes de seguimiento en la Organización e integrarse en el Plan de Mejora continua dentro de la misma. Trabajadores y trabajadoras que puedan sentirse satisfechos y autoeficaces en el uso de tecnologías, y una Organización Saludable que ofrezca oportunidades de crecimiento a los equipos, se convierte en nuestra mayor satisfacción al poder verlo conseguido. La mejora de la salud psicosocial era uno de nuestros objetivos y creemos haberlo conseguido.

## 7.- COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL MÁSTER, EN APLICACIÓN AL TFM.

Son muchas las competencias adquiridas durante el desarrollo del Máster, plasmadas en este Trabajo. Hay un antes y un después tras haberlo cursado, el cual he tenido que desarrollar en dos años, ya que se me solapaba el T.F.M con el TFG del grado de psicología, haciendo necesaria la postergación del mismo. De una manera **esquemática** representaré las competencias adquiridas, en relación con las asignaturas estudiadas:

ASIGNATURA	COMPETENCIAS ADQUIRIDAS
TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL (SBE 501)	.- La interpretación de las diferentes Teorías y Modelos en relación con los factores psicosociales que ponen en riesgo la salud organizacional, a destacar: <b>Tecnoestrés</b> .
PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SALUD OCUPACIONAL (SBE 502)	.- El análisis de las funciones y el valor de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones. .- El desarrollo y la comparación de diferentes teorías sobre la psicología de los Recursos Humanos. .- <b>El desarrollo de una investigación básica</b> en psicología de la Salud ocupacional.
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL POSITIVA (SBE 503)	.- El Modelo HERO (Healthy & Resilient Organization): como modelo positivo organizacional. .- <b>La Inteligencia Emocional en profundidad</b> . .- La aplicación de diferentes teorías y procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales.
TÉCNICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (SBE 505)	.- La intervención en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales saludables. .- <b>El desarrollo de un programa de intervención</b> ocupacional. .- Metodología Outdoor Training como desarrollo de competencias.
PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES (SBE 506)	.- La importancia de una buena gestión en RRHH y el desarrollo de prácticas organizacionales, que acompañen de manera positiva a los objetivos de la misma.
INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO (SBE 507)	.- La aplicación de Técnicas y Herramientas de intervención/optimización de la salud Psicosocial, desde la psicología de la salud ocupacional.

	.- Metodología RED-WANT Tecnoestrés. .- Medición y Evaluación de Factores Psicosociales. <b>.- Intervención Psicosocial en Tecnoestrés.</b>
<b>PSICOLOGÍA DE COACHING (SBE 508)</b>	.- Competencias del Coaching en las organizaciones: escucha empática, confianza, coaching de equipos, etc.
<b>TRABAJO DE FINAL DE MÁSTER (AD) (SBE 513)</b>	.- El establecer una vinculación, empatía y un “feedback” de una manera personal y cercana con mi profesora y Directora, ha hecho no solo aprender conocimientos, sino lo que es la humildad, la constancia y el valor de la experiencia. <i>“Aprender a Aprender”</i> . Siempre <b>Gracias</b> .

Como he comentado, el Máster ha tenido dos partes diferenciadas, el curso pasado podríamos denominar la parte teórica, las prácticas me fueron convalidadas y este curso y desde Enero volcada en el TFM., pero en ambos cursos con la misma ilusión y sin perder los objetivos previstos. Para poder cuantificar y valorar las diferentes competencias, partimos de la siguiente tabla:

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

#### **CE01.- Interpretar las Diferentes Teorías y los procesos de desarrollo sobre psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.**

Aunque cuando comencé el Máster, poseía ya una cierta base teórica referente a la Psicología de la Salud Ocupacional, fue gracias a la asignatura *Trabajo y Salud Ocupacional* donde mis conocimientos sufrieron una evolución, gracias a los Modelos Teóricos vistos en dicha asignatura. Por lo cual puedo constatar de pasar de un **2 (Pre-Máster)** a un **4 (Post-Máster)**

#### **C02.- Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.**

Esta competencia es fundamental y yo la tenía muy bajita y solo desarrollada en el Grado de Psicología en asignaturas como Investigación, Estadística y Análisis de Datos, por lo cual, he aprendido a desarrollar investigaciones básicas gracias a los trabajos planteados en el Máster, puedo constatar de pasar de un **1 (Pre-Máster)** a un **3 (Post-Máster)**

#### **C03.- Comparar las diferentes teorías y Procesos de desarrollo sobre Psicología de RRHH.**

El desarrollo de esta Competencia la he adquirido en dos asignaturas en concreto: *Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional y Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*. Los diversos casos llevados a cabo en dichas asignaturas, me han ayudado a fortalecerla, por lo cual puedo constatar de pasar de un **2 (Pre-Máster)** a un **4 (Post-Máster)**.

**C04.- Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.**

A mí es la competencia que más me ha gustado, pero también la más demandada desde el inicio del mismo, ya que fue esa perspectiva positiva de este Máster, una de las razones que me hizo elegirlo. Por lo cual constato pasar de un **1 (Pre-Máster) a un 4 (Post-Máster)**.

**C05.- Valorar las características que determinan el clima y cultura organizacionales.**

Estas competencias si las tenía más afianzadas en mi conocimiento, pero gracias a la asignatura *Cambio Organizacional y Gestión de Calidad*, pude comprender su importancia, tanto en su aprendizaje como en su desarrollo en entornos laborales. **3 (Pre-Máster) a un 4 (Post-Máster)**.

**C06. Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la Salud Psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.**

Esta es de las competencias más útiles de las que hemos desarrollado a lo largo del Máster y seguramente la que más utilice en mi futuro profesional. Yo la había visto en asignaturas de grupos y organizaciones dentro de grado, pero es gracias a la asignatura: *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*, donde la hemos puesto en práctica. **2 (Pre-Máster) a un 4 (Post-Máster)**.

**C07.- Intervenir en Entornos organizacionales a través de puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyen a la prevención y promoción de la salud de los empleados.**

Evidentemente, y en base al trabajo desarrollado, es la competencia que creo mejor haber podido aprender a desarrollar, relacionada con la asignatura *Prácticas Organizacionales Saludables*, conocer la práctica del Out Door Training ha supuesto toda una revelación y el reto de poder llevarlo a cabo me hace conferir de un **1 (Pre-Máster) a un 4 (Post-Máster)**.

**C08.- Aplicar técnicas de intervención/optimización de la Salud Psicosocial desde la Psicología de la Salud Ocupacional.**

Mis habilidades respecto a esta competencia han mejorado sustancialmente tras cursar la asignatura: *Intervención Psicosocial en el Trabajo*, pasando de un **1 (Pre-Máster) a un 3 (Post-Máster)**.

**C09.- Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del Máster.**

Gracias al Máster, tanto en su vertiente teórica como práctica, he adquirido competencias y desarrollado fortalezas que me **dan seguridad en mi labor profesional**, ya que puedo afrontar problemas o conflictos diarios con un mayor optimismo, compromiso y crecimiento. Conocer a profesores de la talla de Marisa Salanova, conforman mi entidad profesional y personal, por todo ello paso de un **1 (Pre-Máster) a un 4 (Post-Máster)**.

Como valoración final indicar que el planteamiento del Máster, la calidad de los docentes, y el



contenido de los temas tan interesantes, me han facilitado el trabajar mejor en equipo, conocer técnicas y utilizar herramientas prácticas en mi desempeño diario, entre ellas, ejercicios de planificación, gestión de objetivos, optimización de las tareas, etc. Ser consciente de las evaluaciones y programas a desarrollar en mi Organización, facilitando interacción positiva, proactividad y “*engagement*”, son el mejor premio para mi presente y futuro profesional.

## 8.- CONCLUSIONES FINALES. Hacia un modelo saludable de organización.

No cabe duda que las emociones positivas facilitan la puesta en marcha de conductas más flexibles, menos predeterminadas y en último término ayudan a ampliar nuestros repertorios de conducta (Isen, 1999). Como indica Michael Fordyce (1997), la felicidad es “educable” y se deben enseñar modelos que faciliten el desarrollo de emociones y fortalezas positivas. La Teoría de la ampliación y construcción (Broaden & Build Theory) de Barbara Fredrickson, postula que **las emociones positivas existen para ampliar y construir repertorios de pensamiento y acción**. Como trabajadores, son la adaptación al contexto organizacional, el aumento de nuestras expectativas ante los cambios que se producen y sobre todo el desarrollo de bienestar, *engagement*, *flow*, los que contribuyen a generar predictores de éxito en situaciones estresantes, aumentando nuestra autoeficacia. Está en nuestras manos fomentar un desarrollo estable y funcional **potenciando organizaciones saludables** (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009). Nuestro modelo propuesto se adapta a unas demandas y deficiencias concretas, pero cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategias y objetivos organizacionales, como así hemos podido estudiar a lo largo del Máster, por ello podemos plasmar y como colofón a nuestro trabajo, el siguiente esquema que trata de eliminar los riesgos psicosociales.



Figura N° 7.- Modelo Global de Equilibrio Organizacional asociado al Tecnoestrés: Eficacia y *Flow*. Elaboración Propia.

Para finalizar, destacar que los objetivos propuestos al iniciar nuestro trabajo han quedado justificados: la importancia del tecnoestrés como riesgo psicosocial en sus tres vertientes: emocional, cognitivo y conductual y las medidas que deben tomar las empresas actualmente con programas integradores como el descrito, donde el aprendizaje transformacional, el desarrollo emocional y la potenciación de la autoeficacia en la persona sean básicos como recursos de prevención y afrontamiento.

## 9.- BIBLIOGRAFÍA

- Alonso-Tapia, J. (2012). Diseño y Valoración de programas de intervención. En J. Alonso Tapia. *Evaluación psicopedagógica y orientación educativa*, vol. 2. Madrid: Síntesis.
- Amigo, I. et al. (1998) Capítulo 7: Estrés. *Manual de Psicología de la Salud*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bandura, A. (1987). *Teoría del Aprendizaje Social*. España: S.L.U. Espasa Libros.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Boada-Grau, J., y Ficapal-Cusí, P. (2012). Capítulo IV: Los nuevos y emergentes riesgos psicosociales. *Salud y Trabajo: Los nuevos y emergentes riesgos psicosociales*. España: Editorial UOC, S.L.
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Carrasco, A.M., de la Corte, C.M., y León, J.M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, 1.
- Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Recuperado de <http://www.valencia.edu/~choliz/Proceso%20emocional.pdf>
- Czikszentmihalyi, M. (1997). *Fluir (Flow). Una psicología de la Felicidad*. Barcelona. Kairós.
- Dias, M. y Costa, J. (2008). Impacto psicosocial de la tecnología de información y comunicación (TIC): tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. *Revista: Acta Colombiana de Psicología*. 11, (2), 127
- Extremera, N., y Fernández-Berrocal, P. (2004). El uso de las medidas de habilidad en el ámbito de la Inteligencia Emocional. *Boletín de Psicología*, 80, 59-77.
- Extremera, N., Fernández-Berrocal, P., y Salovey, P. (2006). Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Version 2.0: Reliabilities, Age, and Gender Differences. *Psicothema*, 18, 42-48.
- Extremera, N., y Durán, A. (2006). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de *burnout*, *engagement* y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*. 342,

239-256.

Fernández-Berrocal, P., Alcaide, R., Domínguez, E., Fernández-McNally, C., Ramos, N. S., y Ravira, M. (1998). Adaptación al castellano de la escala rasgo de metaconocimiento sobre estados emocionales de Salovey et al.: datos preliminares. *Libro de Actas del V Congreso de Evaluación Psicológica*. Málaga.

Fernández-Berrocal, P., y Extremera, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Universitaria de Formación al profesorado*. 19, 3, 63-93.

Fernández-Berrocal, P., Extremera. & cols. (2015). *De la Neurona a la Felicidad: Diez propuestas desde la inteligencia emocional*. España: Fundación Botín.

Fernández-Berrocal, P. y Ramos, N (2002). *Evaluando la inteligencia emocional. Corazones inteligentes*. Editorial Kairós: Barcelona.

Fredrikson, B. (2011). *Positivity: Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive*.

Gabel-Shemueli, R., Peralta, R., Paiva, R.A., y Aguirre, G. (2012). Estrés Laboral: Relaciones con inteligencia emocional. Factores Demográficos y ocupacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*. 58, 271-290..

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Guerrero, T. (2016, 13 de Junio). *Imaginando el futuro como Asimov: El mundo en 2064*. El Mundo. Edición Digital.

Guerri, M. (2016, 17 de Febrero). *La Inteligencia emocional en el trabajo*. Recuperado de: <http://psicocode.com/psicologia/la-inteligencia-emocional-en-el-trabajo/>

Labrador, F.J. (1996). *El estrés. Nuevas técnicas para su control*. España: Planeta De Agostini, S.A.

Lazarus, R.S., y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Luque, L. E. (2008, 07 de mayo) Trastorno clínico generado por las tecnologías digitales. *Revista Psicología Científica.com*, 10(20). Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/trastorno-clinico-generado-por-las-tecnologias-digitales>

- Llorens, S., Salanova, M., y Ventura, M. (2007). Efectos del Tecnoestrés en las Creencias de Eficacia y el Burnout docente: un estudio longitudinal. *Revista de Orientación Educativa*. 21,39, 47-65.
- Llorens, S., Salanova, M., y Ventura, M. (2011). *Tecnoestrés*. Madrid: Síntesis.
- Martínez, J.M. (2011). *Tecnoestrés. Ansiedad y adaptación a las nuevas tecnologías en la era digital*. Madrid: Paidós.
- Martínez, A.E., Piqueras, J.A., y Cándido, J. (s/f). *Relaciones entre Inteligencia Emocional y Estrategias de Afrontamiento ante el Estrés*. Universidad Miguel Hernández.
- Mayer, J.D., y Salovey, P. (1997). *¿Qué es la Inteligencia Emocional?* Nueva York: BasicBooks.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000). *Modelos de Inteligencia Emocional*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Ministerio de Trabajo e Inmigración. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Navarro, J. (2009). Modelo de Intervención psicosocial en las organizaciones frente al estrés laboral. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55, (215), 86-98.
- Newstrom, J.W., y Davis, K. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. Nueva York: Editorial Mc Graw Hill.
- Nogareda, C., y Almódovar, A. (2000). El proceso de evaluación de los factores psicosociales. *Nota Técnica de Prevención*, 702. 20ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (I.N.S.H.T.).
- Nogareda, S. (1994). Fisiología del Estrés. *Nota Técnica de Prevención*, 355. 10ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (I.N.S.H.T.).
- Organización Mundial de la Salud. (2013). *Salud Mental. Un estado de Bienestar*. Recuperado de [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/)
- Prevencionar.com. (2016). *I Encuesta sobre el Tecnoestrés en España*. Recuperado de: <http://prevencionar.com/2016/11/21/encuesta-espana-tecnoestres/>

- Rico, C.A. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger. *Revista Facultad de Ciencias Económicas. Investigación y Reflexión*, 104.
- Salanova, M. (2003). Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19, 225-247.
- Salanova, M. (2007). Nuevas tecnologías y nuevos riesgos psicosociales en el trabajo. *Revista digital de salud y seguridad en el trabajo*, 1, 1-21.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, Organizaciones resilientes. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18.
- Salanova, M., y Cifré, E. (1999). El proceso de “Tecnoestrés” y estrategias para su prevención. (II). *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (I.N.S.H.T.)* 2, 4-12.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales*. Bilbao: Lettera Publicaciones.
- Salanova, M., y Grau, R. (1999). Análisis de necesidades formativas y evaluación de la formación en contextos de cambio tecnológico. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 329-350.
- Salanova, M., Grau, R., Llorens, S., y Schaufeli, W.B. (2001). Exposición a las tecnologías de la información, Burnout y Engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional, *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 69-89.
- Salanova, M., Llorens, S., y Cifre, E. (2005). *Cuestionario de Tecnoestrés (Tecnoansiedad y tecnofatiga)*
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2006). Generando organizaciones saludables: Metodología WoNT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. *En Manual de Evaluación de Riesgos Psicosociales*. Foment de Treball. Barcelona.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifré, E., y Nogareda, C. (2007). Tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. *Nota Técnica de Prevención*, 730, 21<sup>a</sup> Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (I.N.S.H.T).

- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo* 37(3), 177-184.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2007). *Desarrollo de los recursos humanos a través del aprendizaje para el cambio*. Madrid: Parthenon.
- Salanova, M., y Llorens, S. (2017). Desarrollando los Recursos Humanos a través del aprendizaje para el cambio (Universidad Jaume I de Castellón). *Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos*. Material no publicado.
- Salanova, M., y Nadal, M.A. (s/f). *Sobre el concepto y medida del tecnoestrés: una revisión*. Repositorio UJI. Recuperado de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79668/Forum\\_2002\\_24.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79668/Forum_2002_24.pdf?sequence=1)
- Salanova, M., y Schaufeli, W.B. (2009). *El Engagement en el trabajo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, (2), 117-134.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Torkzadeh, G. and Angulo, I.E. (1992), “The concept and correlates of computer anxiety”, *Behaviour & Information Technology*, 11, pp. 99-108.
- Universidad Internacional de la Rioja (2016). *Experto Universitario en Inteligencia Emocional*. Material no publicado.
- Vázquez, M. (2014). *Campus Voluntariado Unir*. Recuperado de: <http://campusolidario.unir.net/la-inteligencia-emocional/>
- Ventura, M., Llorens, S., y Salanova, M. (s/f). El Tecnoestrés: Un estudio del desarrollo de diferentes instrumentos de medida. *Repositorio Universidad Jaume I de Castellón*. Recuperado de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78748/forum\\_2005\\_5.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78748/forum_2005_5.pdf?sequence=1)
- Wang, K., Shu, Q., y Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: an empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24, 3002-3013.



## 10.- ANEXOS

### ANEXO N° 1. TMMS-24. TEST APLICADO EVALUACIÓN I.E Y AUTOEFICACIA.

#### TMMS-24.

##### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase y indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias.

No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas.

No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

1	2	3	4	5
Nada de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de acuerdo

1.	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2.	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3.	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4.	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5.	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6.	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7.	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8.	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9.	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10.	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11.	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12.	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13.	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14.	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15.	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16.	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17.	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18.	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19.	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20.	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21.	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22.	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23.	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24.	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	1	2	3	4	5



## ANEXO Nº 2.- TEST APLICADO EVALUACIÓN TECNOESTRÉS.

¿Cómo se siente cuando utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en su trabajo? Utilice la siguiente escala de respuesta:

NADA	CASI NADA	RARAMENTE	ALGUNAS VECES	BASTANTE	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Un par de veces al año	Una vez al mes	Un par de veces al mes	Una vez a la semana	Un par de veces a la semana	Todos los días

1. Con el paso del tiempo, las tecnologías me interesan cada vez menos	0	1	2	3	4	5	6
2. Cada vez me siento menos implicado en el uso de las TIC	0	1	2	3	4	5	6
3. Soy más crítico respecto de la contribución de las tecnologías en mi trabajo	0	1	2	3	4	5	6
4. Dudo del significado del trabajo con estas tecnologías	0	1	2	3	4	5	6
5. Me resulta difícil relajarme después de un día de trabajo utilizándolas	0	1	2	3	4	5	6
6. Cuando termino de trabajar con TIC, me siento agotado/a	0	1	2	3	4	5	6
7. Estoy tan cansado/a cuando acabo trabajar con ellas que no puedo hacer nada más	0	1	2	3	4	5	6
8. Es difícil concentrarme después de trabajar con tecnologías	0	1	2	3	4	5	6
9. Me siento tenso y ansioso al trabajar con tecnologías	0	1	2	3	4	5	6
10. Me asusta pensar que puedo destruir una gran cantidad de información por el uso inadecuado de las mismas	0	1	2	3	4	5	6
11. Dudo a la hora de utilizar tecnologías por miedo a cometer errores	0	1	2	3	4	5	6
12. El trabajar con ellas me hace sentir incómodo, irritable e impaciente	0	1	2	3	4	5	6
13. En mi opinión, soy ineficaz utilizando tecnologías	0	1	2	3	4	5	6
14. Es difícil trabajar con tecnologías de la información y de la comunicación	0	1	2	3	4	5	6
15. La gente dice que soy ineficaz utilizando tecnologías	0	1	2	3	4	5	6
16. Estoy inseguro de acabar bien mis tareas cuando utilizo las TIC	0	1	2	3	4	5	6

Escepticismo (Sumatorio ítems 1 a 4) / 4 = \_\_\_\_\_  
 Fatiga (Sumatorio ítems 5 a 8) / 4 = \_\_\_\_\_  
 Ansiedad (Sumatorio ítems 9 a 12) / 4 = \_\_\_\_\_  
 Ineficacia (Sumatorio ítems 13 a 16) / 4 = \_\_\_\_\_

Cuestionario de Tecnoestrés (Tecnoansiedad y tecnofatiga) por Marisa Salanova, Susana Llorens y Eva Cifre (WoNT Prevenció Psicosocial ©)

**ANEXO N° 3.-****Información a los participantes del estudio.**

De acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de datos de carácter personal, la Ley 3/2001 de 28 de Mayo, reguladora de consentimiento informado, así como la ley 14/2007 de investigación biomédica y social, por la presente se les informa de su intervención en el siguiente objeto de estudio firmando a continuación **el Consentimiento Informado** como prueba de conformidad a la participación en el mismo.

.- **TÍTULO DEL PROYECTO:** Factores psicosociales y emocionales asociados al Tecnoestrés en las Organizaciones. Para TFM Universidad Jaume I Castellón.

.- **Lugar** donde se procesará la muestra: Madrid. Sede organizacional.

.- **Finalidad:** Confirmar la hipótesis de la existencia de una relación inversa entre la inteligencia emocional del trabajador y el manejo a las nuevas tecnologías en su organización. "A mayor inteligencia emocional y autoeficacia, menor riesgo de sufrir tecnoestrés en su puesto de trabajo".

.- **Tipo de Diseño:** Estudio no experimental **Correlacional**.

.- **Test objetos de estudio:**

.- **Inteligencia emocional:** Versión adaptada al castellano del Traid Meta-Mood Scale de Mayer y Salovey (1995), el TMMS-24, de Fernández-Berrocal, Alcaide, Domínguez, Fernández-McNally, Ramos y Ravira (1998).

.- **Tecnoestrés:** Cuestionario de Tecnoestrés (Tecnoansiedad y tecnofatiga) por Marisa Salanova, Susana Llorens y Eva Cifre. (WoNT Prevención Psicosocial ©)

.- **Instrumentos para realizar el análisis de Datos:** Programa R-Comander, bajo la licencia Windows 7.

.- Responsable: M<sup>a</sup> Teresa Vázquez Resino      .- Cargo: Psicóloga del Departamento de RRHH  
Tfo. o forma de contacto: [obras@edhinor.es](mailto:obras@edhinor.es)

**Madrid a XXXXXXXXde 2.018**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Fecha:

Yo,

con documento nacional de identidad N°

, certifico que he sido informado (a) con la claridad y veracidad debida respecto a la investigación académica que la estudiante M<sup>a</sup> Teresa Vázquez Resino me ha invitado a participar; que actúo consecuentemente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a éste procedimiento de forma activa. Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna, que no me harán devolución escrita y que no se trata de una intervención con fines de tratamiento psicológico.

Así mismo, (b) se respetará la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Estudiante de Máster en Psicología del Trabajo,  
Organizaciones y RRHH – Universidad Jaume I  
de Castellón. DNI. N° 07529515-M  
Fdo.

Participante del estudio  
  
Fdo.

**ANEXO Nº 4****Estrategias de formación y aprendizaje emocional a realizar por la Organización.**

**1.- LA VENTANA DE JOHARI.** Objetivo: Percepción emocional de nosotros mismos y que tienen los demás de nosotros, a través de la información y el conocimiento.

**VISIÓN DE NOSOTROS MISMOS**

<b><u>VISIÓN DE LOS OTROS</u></b>	<b><u>CONOCIDA</u></b>	<b><u>DESCONOCIDA</u></b>
<b><u>CONOCIDA</u></b>	<b><u>ÁREA PÚBLICA</u></b> Información que emitimos	<b><u>ÁREA CIEGA</u></b> Conocimiento que los otros tienen de nosotros, pero no lo dicen.
<b><u>DESCONOCIDA</u></b>	<b><u>ÁREA OCULTA</u></b> Información que no queremos emitir	<b><u>ÁREA DESCONOCIDA</u></b> Conocimiento que adquirimos de nosotros mismos, a través del área ciega.

**ANEXO Nº 5.-**

**2.- TÉCNICA FODA.** Objetivo: Reforzamiento de fortalezas y habilidades, ante las amenazas y debilidades que se presentan en el desarrollo del trabajo diario.

Aplicado al TECNO-ESTRÉS.

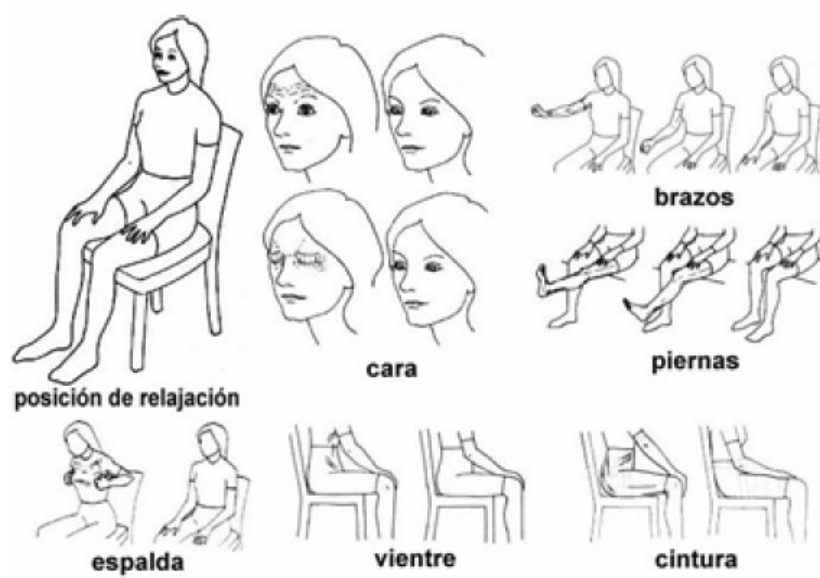
<b><u>FORTALEZAS</u></b>  Motivación Compromiso Autocontrol Ganas de aprender	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>  Grado de madurez y conocimiento técnicos de los colaboradores  Eficacia y expectativas positivas
<b><u>DEBILIDADES</u></b>  Escucha Inseguridad Miedo Apertura de mente Inteligencia Emocional	<b><u>AMENAZAS</u></b>  La presión tecnológica  Los Imprevistos  La Innovación tecnológica

## ANEXO N° 6.-

**Metodología Intervención Control de Estrés.** Con estas técnicas se obtienen respuestas adaptativas, tanto en la repetición de situaciones estresantes, como en la resolución de problemas y sobre todo y más importante obtenemos el equilibrio entre el trabajo, las exigencias continuas, la inmediatez y el ocio (con el que se previene la enfermedad).

### 1.- RELAJACION MUSCULAR PROGRESIVA DE JACOBSON.

Consiste en la tensión y distensión de varios grupos musculares, acompañando con la respiración abdominal durante toda la sesión, en nuestro programa se hacen necesarias a partir del mes seis/siete, una vez por semana (de 24 – 30 sesiones).



### 2.- MINDFULNESS

Con esta técnica, ponemos el foco de actuación en la mejora del cuidado de nuestra salud y bienestar. Lo que hacemos es prestar atención a **las sensaciones, emociones y sentimientos, aceptándolos, sin juzgarlos, evitando la rumiación de pensamientos obsesivos que puedan generar como es nuestro caso concreto, estrés intenso.** Entre las ganancias que obtenemos:

- .- Encontrar momentos de tranquilidad en el trabajo.
- .- Enriquecer las relaciones
- .- Reconocer los estresores

.- Recuperar el balance mente-cuerpo, que permite pararse, detenerse y observar.

Un ejemplo de indicaciones que se deben realizar a los trabajadores de nuestra organización debería ser del estilo:

*“Este ejercicio sólo dura 5 minutos. ¡No puedes hacerlo mal! Siéntate cómodamente, cierra los ojos y nota lo que se siente al estar en tu cuerpo. Fíjate en las sensaciones del cuerpo, cómo van y cómo vienen, sin prestar atención a ninguna de ellas en particular. Si es una sensación agradable, percíbela y déjala ir. Si es desagradable, también la percibes y la dejas ir. ¿Quizá sientes calor en las manos, presión sobre el asiento, hormigueos en la frente? Observa estas sensaciones como una madre miraría a su bebé recién nacido, preguntándose qué es lo que siente. Observa lo que aparezca, una sensación tras otra. Tómate tiempo. Después de cinco minutos, abre los ojos lentamente.”*

Igual que en las técnicas de respiración-relajación, el “mindfulness organizacional” debe plantearse en nuestro programa y realizarse una vez por semana, a partir del mes seis/siete (de 24 – 30 sesiones).

### **3.- TÉCNICA DE VISUALIZACIÓN GUIADA.**

Con la visualización vamos a imaginarnos la situación que queramos cambiar y vamos a establecer nuestros comportamientos. Es como una forma de practicar mentalmente y de enfrentarnos a esas situaciones. De este modo, cuando llegue la situación real, estaremos más seguros y sabremos mejor cómo actuar.

Un ejemplo de indicaciones que se deben realizar a los trabajadores de nuestra organización debería ser del estilo:

*“Imagina un día perfecto en el trabajo, el sol nos invade, nos sentimos relajados y con ganas de afrontar el día al levantarnos, sentimos paz durante el día y satisfacción al llegar la tarde, nuestros compañeros nos hablan de manera tranquila y todo está ordenado .....”*

Igual que en las técnicas anteriores, debe plantearse la visualización guiada en nuestro programa y realizarse una vez por semana, a partir del mes seis/siete (de 24 – 30 sesiones).



## **ANEXO N° 7.-**

### **Estrategias de formación y aprendizaje emocional a desarrollar en los trabajadores**

**1.- LA RUEDA DE LA VIDA EN EL TRABAJO.** Objetivo: Percepción global que tiene cada trabajador en relación con el trabajo y consciencia de la misma ante el futuro.



## **ANEXO N° 8.-**

**2.- TÉCNICAS DE HABILIDADES SOCIALES. EL OUT-DOOR TRAINING.** Objetivos: Desarrollo emocional y adquisición de habilidades en grupo, como resolución de problemas, toma de decisiones y desarrollo del optimismo.

Damero



Alfombras mágicas



**ANEXO N° 9.-****Cuestionario de evaluación de satisfacción personal****• Contexto de evaluación.**

- 1.- ¿Se encuentra más satisfecho que hace un año?
- 2.- ¿Le resulta más fácil enfrentarse a los problemas tecnológicos?
- 3.- ¿Piensa que resuelve mejor los problemas, gracias a los nuevos métodos utilizados?

**• Input de evaluación.**

- 4.- ¿Cree que los recursos tecnológicos facilitados, le ayudan a resolver mejor sus problemas?
- 5.- ¿Piensa que el aprendizaje adquirido en este año, le ha sido de utilidad?
- 6.- ¿Se siente más satisfecho, y en creciente bienestar, en estos últimos meses?

**• Evaluación de reacción.**

- 7.- ¿Sus emociones son más positivas y se siente más realizado a nivel laboral y personal?
- 8.- ¿Siente que su trabajo ha mejorado y se siente satisfecho por ello?
- 9.- ¿Controla mejor sus emociones y se siente menos frustrado en el uso diario de las TICs?

**• Outcome de evaluación.**

- 10.- De 1 a 10. Valore los resultados de su trabajo actualmente
- 11.- De 1 a 10.- ¿Podría valorar su estabilidad y comprensión emocional?
- 12.- De 1 a 10.- ¿Podría indicar la valoración emocional hacia sus compañeros?



**ANEXO N° 10.-****Timing y cronograma a realizar en la organización****DIARIO DE SESIONES**

	<b><u>NIVEL ORGANIZACIONAL</u></b>	<b><u>NIVEL TRABAJADOR</u></b>
<b>Mes 1</b>	.- Realización de Informe de Evaluación inicial.	
<b>Mes 2</b>	.- Implementación Plan de Mejora.	
	.- Objetivos de la Propuesta	.- Objetivos de mejora.
<b>Mes 3</b>	.- Reuniones conjuntas departamentos	
	.- Implementación Plan de Formación	
	.- Implementación de Plan de Comunicación Organizacional.	
<b>Mes 4</b>	.- Inicio Aprendizaje transformacional	
	.- Cursos de Formación. TICs	.- Bienestar psicológico
<b>Mes 5</b>	.- Inicio de Formación y Desarrollo Emocional	
Semana 1 y 2	.- Coaching	.- Introspección
Semana 3 y 4	.- Mentoring	.- Autopercepción
<b>Mes 6</b>	.- Cursos de formación continua.	
	.- Formación y Desarrollo Emocional.	
Semana 1 y 2	.- Coaching	.- Autoeficacia
Semana 3 y 4	.- Mentoring	.- Engagement
	.- Inicio Técnicas control de Estrés.	
<b>Mes 7</b>	.- Cursos de apoyo a la formación.	
	.- Desarrollo Emocional y de Recursos Personales:	
Semana 1 y 2	.- Técnicas Regulación Estrés y Ansiedad.	
Semana 3 y 4	.- Desarrollo motivacional.	
<b>Mes 8</b>	.- Dudas a la formación.	
	.- Desarrollo Emocional:	
Semana 1 y 2	.- Fortalecimiento Automotivacional	

Semana 3 y 4 .- Desarrollo Asertividad y Resiliencia

---

**Mes 9** .- Apoyo continuo a la formación.  
.- Desarrollo Inteligencia Emocional:

Semana 1 y 2 .- Aprendizaje percepción y gestión emocional

Semana 3 y 4 .- Aprendizaje de comprensión y uso emocional.

---

**Mes 10** .- Apoyo continuo a la formación.  
.- Gestión emocional. .- Empatía, Resiliencia y Habilidades Sociales.  
.- Desarrollo Cognitivo Positivo:

Semana 1 y 2 .- Dinámicas de Auto-eficacia y auto control.

Semana 3 y 4 .- Dinámicas de Auto-confianza

.- Evaluación

---

**Mes 11** .- Apoyo continuo a la formación.  
.- Actuación en patologías.

Semana 1 y 2 .- Terapias individuales y grupales

Semana 3 y 4 .- Asesoramiento y seguimiento continuo

.- Evaluación e Implementación de Plan de Prevención

---

**Mes 12** .- Apoyo continuo a la formación.  
.- Evaluación Programa de Intervención

Semana 1 y 2 .- Entrevistas, discusiones y coloquios.

.- Comprobación obtención de objetivos.

Semana 3 y 4 .- Análisis Plan de Mejora. Puntos a mejorar.

.- Implementación Plan de Prevención organizacional.

.- Nivel Social

.- Nivel Técnico

ACTUACIONES	MES 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Evaluación inicial y establecimiento de Objetivos – Fase I												
Evaluación del proceso continuo												
Intervención con la Organización. Fase II			Desarrollo de comunicación organizacional			Desarrollo de recursos tecnológicos. Cursos de Formación.						
Intervención con el personal – Fase III												
Establecimiento o Plan de Prevención – Fase IV						Nivel de Actuación Secundario				Nivel de Actuación Primario		
Evaluación Final y Seguimiento – Fase V												

Figura N° 8.- Cronograma de Actuación global. Fuente: Elaboración Propia